

چالش‌های مدیران ورزشی در ایران

سید نصراله سجادی^۱، محسن بهنام^۲، زهرا هاشمی^۳

۱- دانشیار دانشگاه تهران*

۲- دانشجوی دکتری مدیریت و برنامه‌ریزی در تربیت بدنی دانشگاه تهران

۳- کارشناس ارشد دانشگاه تهران

تاریخ دریافت: ۹۲/۰۳/۲۹

تاریخ پذیرش: ۹۲/۱۰/۱۶

پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

چکیده

هدف این پژوهش بررسی چالش‌های مدیران ورزش در ایران بود. روش تحقیق توصیفی و جامعه آماری شامل کلیه رؤسا و معاونین وزارت ورزش، رؤسای فدراسیون‌های ورزشی، رؤسا و دبیران کل کمیته ملی المپیک و ... بود. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته ۴۹ سوالی که به تأیید خبرگان رسیده بود، جمع‌آوری شدند و پایایی آن با استفاده از آزمون کرونباخ ۰/۹۰ بدست آمد. از آزمون‌های آماری توصیفی، تی تک متغیره و فریدمن برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد. نتایج آزمون تی تک متغیره نشان داد که منابع مالی و بودجه، منابع کالبدی، منابع فناوری اطلاعات و ارتباطات، سازمان‌های بین‌المللی، حضور تیم‌های ورزشی در رویدادهای بین‌المللی و همچنین آینده سازمان ورزشی خود در سطح بین‌المللی به عنوان چالش مدیران ورزش در ایران اعلام شدند. پس از شناسایی چالش‌ها، نتایج آزمون فریدمن نشان داد که چالش منابع مالی و بودجه، چالش مدیران در مورد آینده سازمان ورزشی خود در سطح بین‌المللی و چالش منابع کالبدی به ترتیب به عنوان مهمترین چالش‌های مدیران ورزش در ایران می‌باشند. برای اداره تحولات و رویدادهای آینده اداره ورزش کشور تعیین چشم‌انداز و استراتژی یک ضرورت است و آن را می‌باید متخصصان، نخبگان و مدیران ورزش کشور تدوین نمایند.

کلید واژگان: چالش، مدیران ورزش، سازمان

مقدمه

محیط امروز سازمان‌ها، مدیران را با چالش‌های جدیدی رو به رو ساخته است و هر روز پویاتر از قبل می‌شود. رقابت جهانی و انتظارات جوامع در حال تحول، نیازهای مدیریتی جدیدی را مطرح می‌کند. مفاهیم مشارکت، توانمندسازی، کارگروهی، انعطاف و نظیر این‌ها، به منزله مسائل روز سازمان‌ها، مدیران را به خود مشغول می‌دارند. در کنار این موارد، تقاضاهای جدیدتر برای بهره‌وری و مزیت رقابتی، از طریق کارآتر کردن عملیات و بهره‌گیری از فن‌آوری جدید و تعهد و التزام به ارائه محصولات و خدمات کیفی و جلب رضایت مشتری و ارباب رجوع مطرح می‌شوند (۱). این هزاره آن چنان آغاز شده است که در دنیای رقابت فشرده، جهانی شدن مستمر و تغییرات سریع تکنولوژیکی، دیگر سازمان‌ها نمی‌توانند صرفاً در پی حیات باشند، بلکه باید موفقیت به دست آورند. حتی موفق‌ترین سازمان‌های امروزی نمی‌توانند صرفاً به افتخارات گذشته خود تکیه کنند (۲). آن‌هائی که امروز، روی چالش‌ها کار می‌کنند و خود و نهادهای خود را، برای رویارویی با چالش‌های جدید آماده می‌سازند، در واقع رهبران آینده هستند و سلطه در دست آن‌ها خواهد بود. آن‌هائی که در انتظار به سر می‌برند، تا این چالش‌ها، به موضوعاتی «داغ» بدل شوند، احتمالاً عقب خواهند افتاد و هرگز نخواهند توانست که این عقب افتادگی را جبران کنند (۳). سازمان‌ها در قرن بیست و یکم با چالش‌های گوناگونی روبرو هستند تغییراتی که در برنامه‌ها و روش‌های کار در هر سازمان اتفاق می‌افتد، ناشی از پیشرفت‌هایی است که در علم مدیریت جهان شاهد آن است. به گفته پیتز دراکر (۲۰۰۵) اصولی که در علم مدیریت می‌آموزیم به سرعت قدیمی می‌شوند. سرعت تحولات در محیط اطراف سازمان‌ها به گونه‌ای است که همواره نیاز به درک جدیدی از مفاهیم مدیریت است. آن‌هائی که امروز، روی چالش‌ها کار می‌کنند و خود و نهادهای خود را، برای رویارویی با چالش‌های جدید آماده می‌سازند، در واقع رهبران آینده هستند و سلطه در دست آن‌ها خواهد بود. آن‌هائی که در انتظار به سر می‌برند، تا این چالش‌ها، به موضوعاتی «داغ» بدل شوند، احتمالاً عقب خواهند افتاد و هرگز نخواهند توانست که این عقب افتادگی را جبران کنند (۳). بنابراین در سده بیست و یکم بنیانی‌ترین چالش مدیریت این است که سازمان خود را پیش‌تاز و رهبر در تغییر نماید. پیتز دراکر (۱۹۹۹) معتقد است «پیش‌تازان تغییر خود در پی این پدیده می‌گردند و می‌دانند که چگونه تغییرهای بیرون سازمانی و درون سازمانی را به فرصت‌های

سودمند تبدیل کنند.» او معتقد است رهبران تغییر باید توجه خود را بر فرصت‌ها متمرکز کنند. آنان باید به مساله‌ها گرسنگی بدهند و به تغذیه فرصت بپردازند. سازمان‌های امروزی در محیط‌های بسیار متغیر و پیچیده داخلی و بین‌المللی با چالش‌های عدیده‌ای از جمله فشار برای شفافیت و پاسخگویی بیشتر، منابع مالی محدود و در حال اتمام، افزایش وظایف و فعالیت‌ها، تغییرات پر سرعت تکنولوژی و هجوم راه‌حل‌های مدیریتی متفاوت برای بهبود وضعیت سازمان‌ها مواجه‌اند (۴).

شما زمانی به مطالعه‌ی مدیریت می‌پردازید که بسیاری از صاحب‌نظران در اندیشه بازنگری درباره‌ی این مبحث هستند. انگیزه برای این بازاندیشی یا تجدید ارزیابی از آن جا سرچشمه می‌گیرد که سازمان و دنیای بزرگ‌تر، که سازمان بخشی از آن است، با سرعتی سرسام‌آور دستخوش تغییرات قرار گرفته‌اند. در این محیط پیچیده و پویا مدیر باید دائم خود را با شرایط در حال تغییر وفق دهد. بنابراین جای هیچ شگفتی نیست که مدیران امروزی پدیده‌ی تغییر را به عنوان یک امر دائمی و همیشگی مورد توجه قرار دهند. با این بررسی استونر، فریمن، و گیلبرت (۱۳۷۹) چنین نتیجه می‌گیرند که عمل مدیریت با سه چالش (به صورت همزمان) روبه‌روست و در حالی دنیا وارد سده بیست و یکم می‌شود که تغییرات بسیار زیاد دنیا مدیران را با چالش‌های زیادی روبرو کرده است: الف) نیاز به داشتن یک چشم‌انداز ب) نیاز به رعایت اصول اخلاقی پ) نیاز به دادن واکنش مناسب در برابر ناهمگونی فرهنگی (۵). احمدپور (۱۳۷۸) بیان می‌کند که سازمان‌های امروزی در محیط‌های بسیار متغیر و پیچیده داخلی و بین‌المللی با چالش‌های عدیده‌ای از جمله فشار برای شفافیت و پاسخگویی بیشتر، منابع مالی محدود و در حال اتمام، افزایش وظایف و فعالیت‌ها، تغییرات پر سرعت تکنولوژی و هجوم راه‌حل‌های مدیریتی متفاوت برای بهبود وضعیت سازمان‌ها مواجه‌اند (۴). در گزارش منتشر شده توسط جامعه اطلاعاتی ایالات متحده (۲۰۰۰) عوامل مختلفی که بر "شیوه‌های جهان" تأثیر می‌گذارند، معین گردید. وستربیک و اسمیت^۱ (۲۰۰۳) سه مورد اقتصاد، تکنولوژی و فرهنگ را به عنوان موثرترین محرک‌های تغییر در تجارت ورزش در بازار جهانی انتخاب کردند (۶). پارکس، زنگر و کوارترمن (۱۳۸۵) بیان کردند که تمام کارکنان صنعت ورزش یعنی کارشناسان فنی و مدیران همه علاوه بر کسب توانایی در مهارت‌ها و نقش‌های متنوع مدیریتی، باید آماده باشند تا از عهده چالش‌هایی که روبه‌روی سازمان‌های ورزشی قرار می‌گیرد، برآیند (۷). این چالش‌ها عبارتند از: ۱- تنوع نیروی کار ۲- رقابت نیروی کار و برابری ۳- فن‌آوری ۴-

1 - Westerbeek and Smith

جهانی شدن ورزش^۱ ۵- پاسخگویی مالی (توانایی مالی). هوی، استیوارت و نیکولسن ۲ (۲۰۰۶) چالش‌های آتی مدیریت ورزش را به شرح زیر اعلام کردند:

مدیریت استراتژیک: مدیریت استراتژیک بطور کلی دستیابی به مزیت رقابتی را در بر می‌گیرد. به عبارت دیگر، چگونه سازمان ورزشی موقعیت خود را به نحوی تثبیت می‌کند که برای بهره‌گیری از فرصت‌های بازار بیشتر از رقبای مستقیم و غیرمستقیم خود آمادگی می‌یابد؟ مدیریت استراتژیک در خصوص جامعه ورزشی مطلوب، مدیران ورزشی را ملزم به ارزیابی نقاط قوت و ضعف درونی و فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی سازمان در بازار ورزشی مطلوب می‌سازد؛ کجا (و چگونه) سازمان می‌تواند خدمات خود را در آینده بهتر توزیع کند و ریسک و رقابت را کاهش دهد. بسیاری از پاسخ‌ها برای سازمان ورزشی آینده - صرف‌نظر از ماهیت دولتی، غیرانتفاعی یا انتفاعی آن - با اجرای فرایند مشابه تصمیم‌گیری استراتژیک قابل حصول است، با این وجود، نتایج این فرآیند سازمان‌ها را در مسیرهای مختلف قرار می‌دهد (۸).

ساختار سازمانی: با اتخاذ تصمیم در خصوص مکان و چگونگی انجام کار (استراتژی)، شما باید ساختاری را ایجاد کنید که اجرای این استراتژی و وقوع آن را برای شما امکان‌پذیر سازد. همچنین، تأثیرات کلان اقتصاد، تکنولوژی و فرهنگ باید پیش از تصمیم‌گیری "ساختار توزیع" درباره بخش‌های بازار در جامعه ورزشی رویایی که خواستار ارائه خدمات به آنها می‌باشید مورد بررسی قرار گیرد. بیشتر سازمان‌های ورزشی در جهان غرب در یک دهه گذشته به سمت شکل سازمانی بوروکراتیک حرکت کرده‌اند. به عبارت دیگر، با افزایش اندازه در نتیجه بودجه‌های فوق‌العاده، سطوح بیشتر تخصص و رسمیت و تصمیم‌گیری‌های غیرمتمرکز بیشتر مورد نیاز بوده است. به منظور آمادگی برای ارائه خدمات به مصرف‌کنندگان در جامعه ورزشی مطلوب، می‌توان چنین استدلال کرد که عواملی که مرکب از عدم قطعیت محیطی و تکنولوژیکی هستند، تغییرات ساختاری مورد نیاز (برخی) سازمان‌های ورزشی را به همراه دارند. با افزایش سریع میزان رقابت بین سازمان‌های ورزشی، ساختارهای توزیع در سازمان‌های ورزشی باید در جهت پاسخگویی به بازار و به منظور کنترل گزینه‌های متغیر سهم بازار هماهنگ شوند. این امر نه تنها نیازمند سطوح بالای تخصص (کارشناسان ورزشی تحصیل کرده) است، بلکه این ساختار

1 - Globalization of Sports

2 - Hoye, R. Smith, A. Stewart, H& Nicholson

باید در جهت ایجاد ارتباطات حاصل از تکنولوژی با توزیع خدمات و کالاهای مبتنی بر مشتری و تکنولوژی شکل بگیرد (۸).

مدیریت منابع انسانی^۱: برقراری ارتباط میان کارهای روزمره افراد با پول در سازمان‌های ورزشی انتفاعی آسان‌تر از تنوع وظایف و اهداف قابل حصول در سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی است. در خصوص چالش‌های پیشروی مدیران منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی، باید برخی از ویژگی‌های متمایز عملکرد منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی در مقایسه با سازمان‌های غیرورزشی مورد توجه قرار بگیرد. تصمیمات اتخاذ شده در خصوص استراتژی و ساختار تاثیر قابل توجهی بر چگونگی نیاز بکارگیری کارکنان توسط سازمان ورزشی در آینده دارد. در ورزش حرفه‌ای، ضرورت کسب بهترین (و گران‌ترین) بازیکنان اهمیت دارد. این امر استخدام بالقوه کارکنان پزشکی را برای کمک به عملکرد بهتر ورزشکاران، در سناریوهای بیشتر، کمک به ایجاد بهترین ورزشکاران را به همراه خواهد داشت. سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی سعی در کسب بهترین داوطلبان و کارکنان دارند، در عین حال به ارائه انگیزه‌هایی غیرمادی نیز نیاز دارند. تمام سازمان‌های ورزشی باید بدانند که اساساً عملکرد سازمانی بهتر از افزایش منابع، خواه با توزیع سود مازاد به "سهامداران" یا سرمایه‌گذاری مجدد در اهداف سازمان ورزشی غیرانتفاعی حاصل می‌شود. در این خصوص، آیا سازمان‌های انتفاعی تعادل دقیقی را بین فرصت بکارگیری "نیروی کار رایگان" (داوطلبان) با نیاز به توزیع حرفه‌ای خدمات برقرار می‌سازند؟ برای هر دو نوع این سازمان‌ها، چالش اصلی، تعیین بهترین و جدیدترین شیوه‌های تأمین نیازهای کارکنان داوطلب و در عین حال بهبود توانایی آن‌ها برای توزیع بهتر خدمات می‌باشد. در این راستا، آیا تمام سازمان‌های ورزشی ملزم به تمرکز بر ارائه خدمات به بخش‌های کیفیت ورزشی و هویت ورزشی در جامعه ورزشی روپایی صرفاً به دلیل حفظ بقا می‌باشند؟ سازمان‌های ورزشی انتفاعی و غیرانتفاعی هیچ یک بدون نیروی داوطلب قادر به دستیابی به این امر نیستند (۸).

رهبری: این امر تصادفی نیست که مبحث چالش‌های رهبری پس از چالش‌های استراتژیک، ساختاری و منابع انسانی بیان می‌شود و با چالش‌های فرهنگ سازمانی، اداره و مدیریت عملکرد دنبال می‌شود. رهبری در مرکز تمام چالش‌های سازمانی و مدیریتی قرار دارد. اثربخشی^۲

1 - Human Resource Management

2 - Effectiveness

مدیریت بر توانایی برنامه‌ریزی و تأمین بودجه، سازماندهی و استخدام، و کنترل و حل مسائل استوار است. در شرایطی که بنیان رهبری اساساً بر توانایی ایجاد مسیر، هدایت افراد و انگیزش و ترغیب قرار می‌گیرد. به عبارت دیگر، رهبران به تغییر دست می‌یابند و مدیران در تثبیت وضعیت کنونی موفق هستند. بنابراین، بزرگترین چالش‌های رهبری در ورزش را می‌توان به صورت انتخاب بهترین مسیر حرکت سازمان در جهت جامعه ورزشی رویایی و انگیزش و ترغیب سهامداران سازمان برای همراهی با رهبری در این مسیر خلاصه کرد. بینش که به استراتژی مستحکم تبدیل شده و از طریق ساختار مناسب به اجرا در می‌آید و افراد مناسب را به کار می‌گیرد، رهبری را در موقعیت مطلوبی برای آغاز کار بر روی فرهنگ سازمانی بسیار مناسب برای افزایش کارایی اداره و عملکرد سازمان قرار می‌دهد (۸).

فرهنگ سازمانی: سازمان‌های ورزشی اغلب از تاریخچه طولانی درباره طرفداران عاطفی و مهیج برخوردار هستند و مملو از سمبل و رسوم خاص و مولفه‌هایی که نقش مهمی را در ایجاد فرهنگ سازمانی قوی ایفا می‌کنند، می‌باشند. بیشتر افراد علاقه‌مند به ورزش که به نوعی با ورزش، تیم، باشگاه یا ورزشکار خاص ارتباط دارند، احساس شدیدی را نسبت به قهرمانان ورزشی خود و ارزش‌های بنیادی دارند که عمدتاً توزیع "سنتی" و مصرف مشارکت یا تماشای ورزشی را در بر می‌گیرد. در جامعه ورزشی رویایی، مسائل زیادی در حوزه مصرفی ورزش تغییر می‌کند. می‌توان حرکت شدید به سمت تجاری‌گرایی در ورزش را مشاهده کرد، در شرایطی که صرفاً یک دهه پیش بیشتر سازمان‌های ورزشی - خواه نخبه‌گرا یا مبتنی بر مشارکت - به شدت توسط نیروی کار داوطلب بدون تلاش با انگیزه افزایش سود یا درآمد اداره و حمایت می‌شدند. اگر چه بازار جامعه ورزشی رویایی همچنان محصولات ورزشی متنوعی را ارائه خواهد داد، اما به نظر می‌رسد که بیشتر سازمان‌های ورزشی مجبور به ایجاد تغییرات بنیادی در نگرش خود نسبت به تولید و توزیع کالاها و خدمات خود خواهند بود. به عنوان مثال، تغییر در نگرش مصرف ورزشی در محیط رقابتی، رهبران ورزشی را به طور کامل به تغییر فرهنگ سازمانی آن‌ها سوق خواهد داد. چالش اصلی مدیران ورزشی، سعی در برقراری تعادل بین تقاضاها و انتظارات مشتریان جدید در جامعه ورزشی رویایی نسبت به سازمان ورزشی، با شیوه‌های توزیع بهتر این انتظارات در درون سازمان می‌باشد. به نظر منطقی است که با افزایش تعداد کارکنان تحصیل کرده و استخدامی، تغییر طبیعی در نگرش‌ها و ارزش‌های کار ایجاد شود. با این وجود، ارزش‌های ورزش (دسترسی برای همه، ذهن سالم در بدن سالم، گرد هم آوردن افراد، و غیره) محور باور بسیاری از افراد را تشکیل می‌دهد، بنابراین مدیران ورزشی آینده مسئول توسعه و

رشد فرهنگ‌های سازمانی هستند که ارزش‌های سنتی (این) ورزش را مورد احترام و توجه قرار می‌دهد و در عین حال برای تأمین نیازهای گروه‌های مصرف‌کنندگان متنوع و با تقاضاهای رو به رشد در جامعه ورزشی رویایی بسیار متناسب است (۸).

اداره: صرف‌نظر از اصول انتفاعی و غیرانتفاعی، جامعه ورزشی رویایی قطعاً مشکلات اصلی را در اداره سازمان‌های ورزشی به همراه خواهد داشت. سازمان‌های ورزشی به طور فزاینده تحت فشار موسسات سرمایه‌گذار در جهت بهبود توزیع برنامه‌ها و خدمات محوری خود قرار دارند. تهدید رو به رشد، مشروعیت سازمان‌های ورزشی را ملزم به اطمینان از برخورداری از سیاست‌ها و سیستم‌های بهتر برای مدیریت ریسک، سازگاری سرپرستی، تعاون، بیمه دارایی مدیران و آموزش و ارزیابی گسترده می‌سازد. چالش اصلی مدیران ورزشی آینده تعیین دقیق نیازهای سازمان ورزشی برای تثبیت موقعیت خود به عنوان شهروند تجاری مناسب است (۸).

مدیریت عملکرد: با توجه به این که مدیریت عملکرد از جمله مسائل بسیار مهم در هر سازمان به شمار می‌رود، تعجب‌آور نیست که در سازمان‌های ورزشی، چالش‌ها متنوع و قابل توجه هستند. در این بخش آخر، برخی از چالش‌های مدیریت عملکرد در ارتباط با شش بخش جامعه ورزشی رویایی مطرح می‌شود. واقعیت این است که سازمان‌های ورزشی بسیار کمی در آینده به طور انحصاری به توزیع خدمات فقط در یک بخش از جامعه ورزشی رویایی اقدام خواهند کرد. سازمان‌های ورزشی از تمام بخش‌ها (حرفه‌ای، غیرانتفاعی و دولتی) باید نیازهای مصرف‌کنندگان ورزشی مختلف را مورد توجه قرار دهند و به طور دائم با چالش تصمیم‌گیری در خصوص انتخاب مشتریان برای ارائه خدمات مواجه خواهند بود. مسائل مدیریت عملکرد در درون سازمان نیز در مقایسه با نیازهای عملکرد سهامداران بیرونی به چالش کشیده می‌شود، اما می‌توان گفت که پیروزی در ورزش در حال حاضر و در آینده ابعاد متفاوتی دارد. روزهایی که پیروزی در آخر هفته مهمترین پیروزی برای همه به شمار می‌رود سپری شده است. ورزش به صنعتی جهانی، بسیار متنوع و پیچیده تبدیل شده است که عملکرد آن به طور فزاینده در سطوح پیچیدگی و ارزیابی تجاری مورد سنجش و قضاوت قرار می‌گیرد (۸).

در زمینه چالش‌ها تحقیقات بسیار اندکی انجام شده است که در ادامه به این چند تحقیق اشاره خواهیم کرد. قره و شجیع (۱۳۸۵) در تحقیقی چالش‌ها و موانع فراروی همگانی شدن ورزش در ایران با تأکید بر منابع انسانی و مدیریتی را بررسی کردند و به این نتیجه رسیدند که سرانه ناکافی ورزش همگانی، کمبود سابقه هیأت‌ها، نداشتن دانش تخصصی کافی در ورزش همگانی، عدم توجه به فعالیت‌های تحقیقی و پژوهشی، نداشتن ارتباط با دانشکده‌های تربیت بدنی و ...

به عنوان بخشی از موانع و چالش‌های فراروی منابع انسانی و مدیریتی ورزش همگانی قلمداد می‌شوند (۹). ملاکو^۱ (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان "مدیریت پیشگیرانه در ورزش: چالش ایده‌های جدید" به این نتیجه رسید که بر اساس تجزیه و تحلیل وضعیت موجود و تحقیقات اخیر امکان راه‌حلهایی شامل جستجو برای ایده‌های جدید و خلاقیت‌ها و مدل‌های تکنولوژیکی و مدیریتی بر اساس ادغام و تعامل وجود دارد (۱۰). رئیسی (۱۳۸۲) در مقاله‌ای با عنوان "چالش‌های مدیریت آینده" بیان کرد که در آینده مدیران ارشد جهت تأمین و حفظ مزیت‌های رقابتی با چالش‌های گوناگونی روبرو هستند که برخی از آنان عبارتند از (۱۱):

- سازگاری با تغییرات مستمر در شرایط اقتصادی و تکنولوژی جهانی؛
- عرضه تولید، محدود به اقتصاد ملی نیست و هر جا که مجموعه‌های کارآمدتری از عوامل تولید وجود داشته باشد می‌تواند مکانی برای تولید محسوب گردد؛
- تغییر مفهوم خودکفایی به خوداتکایی، زیرا با پیشرفت علم و تکنولوژی، خودکفایی امری غیرعملی و احساسی خواهد بود؛
- گسترش فعالیت بازار سرمایه از بازار ملی به بازار جهانی؛
- منطقه‌گرایی و ظهور بازارهای منطقه‌ای؛
- رقابت برای جذب سرمایه‌گذاری خارجی؛
- افزایش سریع و روز افزون تجارت خدمات به جای تجارت کالاها؛
- ایجاد مناطق آزاد صنعتی و تجاری.
- پرورش نیروی کار انعطاف پذیر.

حدود ۳۳ سال از انقلاب اسلامی می‌گذرد، در طی این دوران، یعنی از سال ۱۳۵۷ تاکنون (۱۳۸۸)، مدیریت ارشد سازمان تربیت بدنی را هشت رئیس به عهده داشتند که می‌توان از نظر تاریخی این دوران را به سه دوره زمانی تقسیم کرد. دوره اول از بهمن ماه ۱۳۵۷ تا پایان شهریور ۱۳۵۹ این دوره پر التهاب پیروزی انقلاب اسلامی و استقرار نظام جمهوری اسلامی ایران بود. دوره دوم از مهرماه ۱۳۵۹ تا پایان سال ۱۳۶۷ که در دوره دفاع مقدس است. شرایط کشور در وضعیت فوق‌العاده و جنگی بود. دوره سوم از ابتدای سال ۱۳۶۸ تا پایان سال ۱۳۸۸ که دوره ۲۰ ساله است و تا اندازه‌ای طولانی‌تر نسبت به دو دوره قبلی که کشور از آن حالت پر التهاب خارج و به سمت دوره‌ای عادی‌تر رفت. تربیت بدنی و ورزش کشور در طی این دوران

۳۳ ساله مانند تمام مقوله‌های فرهنگی - اجتماعی دارای فراز و نشیب‌های زیادی بوده است. در بخش ورزش، فدراسیون‌های ورزشی به عنوان نهادهای عمومی غیر دولتی در کنار این سازمان، مسئولیت اصلی را در بخش ورزش و تربیت بدنی به عهده داشتند. کمیته ملی المپیک هم به عنوان نهادی عمومی در زمینه بین‌المللی ورزش فعالیت داشته است. در طی این ۳۰ سال، مدیران بسیاری مسئولیت اداره امور نهادهای مذکور را به عهده داشتند که در سازمان خود با چالش‌های گوناگون درگیر بودند. شناخت چالش‌های این سازمان‌ها و توجه به آینده سازمان‌های ورزشی با توجه به چالش‌های احتمالی، به مدیران ستادی در سازمان‌های ورزشی کمک خواهد کرد که در تصمیم‌گیری‌ها به طور مناسب‌تری اقدام نمایند. بنابراین مدیران ورزشی مانند مدیران تمام سازمان‌ها با چالش‌های متعدد درون و برون سازمانی مواجهه کرده و هستند. این پژوهش به دنبال بررسی و کالبد شکافی این چالش‌ها است.

روش پژوهش

روش تحقیق توصیفی است. این تحقیق از نظر هدف کاربردی است. جامعه آماری شامل کلیه رؤسا و معاونین وزارت ورزش و سازمان تربیت بدنی سابق، رؤسای فدراسیون‌های ورزشی، رؤسا و دبیران کل کمیته ملی المپیک و مربیان و ورزشکاران با سابقه بودند و با توجه به محدود بودن جامعه برای نمونه‌گیری از روش تمام شمار استفاده شد که در مجموع ۸۲ پرسشنامه، از ۹۰ پرسشنامه توزیع شده، کامل برگردانده شد. ۵۸ نفر از نمونه‌های آماری دارای سابقه مدیریتی با میانگین ۹/۴۰ سال در سازمان‌های ورزشی و ۲۴ نفر دیگر مربی یا ورزشکار بودند. ۸۴/۱ درصد نمونه‌ها مرد و ۱۵/۹ درصد زن بودند. ۱۱ درصد نمونه‌ها میزان تحصیلاتشان دیپلم، ۳/۷ درصد فوق دیپلم، ۳۴/۱ درصد لیسانس و ۵۱/۲ درصد فوق لیسانس و دکتری بودند. ۴۱/۵ درصد نمونه‌ها در سازمان‌های بین‌المللی ورزشی سابقه عضویت داشتند که میانگین سابقه این افراد ۷/۷۴ سال می‌باشد. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته ۴۹ سوالی براساس مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت که روایی آن به تأیید هشت نفر از خبرگان رسیده بود، جمع‌آوری شدند و پایایی آن با استفاده از آزمون کرونباخ ۰/۹۰ بدست آمد. این پرسشنامه پس از مطالعه مبانی نظری و ادبیات تحقیق تنظیم گردید که دارای نه خرده مقیاس به این شرح است: هفت سوال منابع مالی و بودجه، شش سوال منابع انسانی، چهار سوال منابع کالبدی، هفت سوال منابع مدیریتی، پنج سوال منابع فناوری اطلاعات و ارتباطات، شش سوال ارتباط با سازمان‌های بیرونی، شش سوال مربوط به حضور تیم‌های ورزشی در رویدادهای

بین‌المللی، چهار سوال مربوط آینده سازمان‌های ورزشی در جهان ورزش و چهار سوال مربوط به آینده سازمان ورزشی خود در سطح بین‌المللی. به منظور بررسی روایی سازه پرسشنامه چالش‌های مدیران ورزش تحلیل عاملی اکتشافی به روش مولفه‌های اصلی^۱ انجام شد. اندازه کفایت نمونه‌گیری^۲ نشان دهنده مناسب بودن حجم نمونه است ($KMO=0/62 > 0/6$). نتایج فوق نشان‌دهنده مناسب بودن نمونه برای انجام تحلیل عاملی است. تحلیل عامل اکتشافی نشان داد این نه عامل در مجموع ۶۸ درصد واریانس گویه‌های پرسشنامه را توضیح می‌دهند. در مرحله بعدی، تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش واریماکس^۳ به منظور توزیع گویه‌های پرسشنامه در ۹ عامل انجام شد. با توجه به بارهای عاملی سوالات، تخصیص سوالات به عامل‌ها انجام شد. عوامل با توجه به سوالات اختصاص داده شده و مفهوم نظری نام‌گذاری شدند. عامل اول بعد منابع انسانی (سوالات ۱ تا ۶)، عامل دوم بعد منابع مالی و بودجه (سوالات ۷، ۸، ۱۰ تا ۱۳)، عامل سوم بعد منابع کالبدی (سوالات ۱۴، ۱۶ و ۱۷)، عامل چهارم بعد منابع مدیریتی (سوالات ۱۸ تا ۲۴)، عامل پنجم بعد منابع فناوری اطلاعات و ارتباطات (سوالات ۲۵ تا ۲۹)، عامل ششم بعد سازمان‌های بیرونی کشور (سوالات ۳۱ تا ۳۵)، عامل هفتم بعد حضور تیم‌های ورزشی در رویدادهای بین‌المللی (سوالات ۳۶، ۳۷، ۳۸، ۴۰ و ۴۱)، عامل هشتم بعد آینده سازمان‌های ورزشی در جهان ورزش (سوالات ۴۲ تا ۴۵) و عامل نهم بعد آینده سازمان ورزشی خود در سطح بین‌المللی (سوالات ۴۷ تا ۴۹) نام‌گذاری شدند. گویه‌های شماره ۹، ۱۵، ۳۰، ۳۹ و ۴۶ به دلیل نامناسب بودن بار عاملی‌شان به هیچ یک از عوامل اختصاص داده نشدند و از تحلیل‌های بعدی حذف شدند. برازش کلی مدل اندازه‌گیری توسط تحلیل عامل تاییدی انجام گرفت. در این مرحله به منظور تعیین درجه برازش مدل اندازه‌گیری، کفایت بارهای عاملی، باقیمانده‌های استاندارد شده و واریانس‌های بیان شده برای متغیرهای مشاهده شده تحلیل عاملی تاییدی انجام شد. در نرم افزار Amos تعدادی اندازه‌ی برازش برای تعیین نیکویی برازش مدل مفروض وجود دارد. اندازه‌های نیکویی برازش، اندازه‌ی تطابق ماتریس کواریانس مشاهده شده با ماتریس پیش‌بینی شده‌ی مدل پیشنهادی را نشان می‌دهند. اندازه‌های نیکویی برازش مدل در این تحقیق عبارتند از: (χ^2)، (df)، (χ^2 / df)، (GFI)، (AGFI)، (CFI) و (RMSEA).

-
1. Principal component
 2. KMO
 3. varimax

شاخص‌های بدست آمده برای این مدل عبارت است از ($AGFI = 0/942$ ، $GFI = 0/959$)، چنان که ملاحظه می‌شود مقادیر شاخص‌ها نشان‌دهنده‌ی برازش مدل است (جدول ۳-۵). بنابراین مدل اندازه‌گیری با توجه به شاخص‌های بدست آمده به عنوان مدل نهایی پذیرفته شد. بارهای عاملی شاخص‌های سازه همه بالای $0/50$ و در محدوده $0/51$ تا $0/80$ هستند و این نشان‌دهنده اعتبار همگرا برای هر یک از موارد سازه است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون آلفای کرونباخ برای تعیین پایایی پرسشنامه و آزمون‌های تی تک متغیره و فریدمن برای پاسخگویی به سوالات استفاده شد.

نتایج

میانگین سنی آزمودنی‌ها $40/13$ سال بود. 84 درصد آزمودنی‌ها را مردان و 16 درصد را زنان تشکیل دادند. سطح تحصیلات $34/1$ درصد آزمودنی‌ها کارشناسی، $25/6$ درصد کارشناسی ارشد، $25/6$ درصد دکتری، 11 درصد دیپلم و $3/7$ درصد فوق دیپلم است. میانگین سابقه کاری $16/41$ سال بود. میانگین سابقه مدیریتی نیز $6/65$ سال بود.

در ابتدا این مسأله مورد بررسی قرار می‌گیرد که آیا منابع پژوهش (نه خرده مقیاس) می‌توانند به عنوان چالش در نظر گرفته شوند. جدول ۱ نتایج آزمون تی تک متغیره را برای بررسی منابع پژوهش به عنوان یک چالش نشان می‌دهد. همان طور که نتایج نشان داد آزمون تی با مقدار $6/75$ در سطح $0/01$ معنادار شده است. میانگین منابع مالی و بودجه که بیشتر از 3 است. بنابراین، منابع مالی و بودجه را می‌توان به عنوان یک چالش مدیریتی در ورزش ایران در نظر گرفت. همچنین، نتایج نشان می‌دهد آزمون تی با مقدار $3/55$ در سطح $0/05$ معنادار شده است. میانگین منابع کالبدی $3/33$ است که بیشتر از 3 است. بنابراین، منابع کالبدی را می‌توان به عنوان یک چالش مدیریتی در ورزش ایران در نظر گرفت.

همان طور که نتایج نشان داد آزمون تی با مقدار $0/07$ - در سطح $0/05$ معنادار نشده است. میانگین منابع انسانی $2/99$ است که نزدیک به 3 است. بنابراین، منابع انسانی را نمی‌توان به عنوان یک چالش مدیریتی در ورزش ایران در نظر گرفت. نتایج نشان داد آزمون تی با مقدار $1/20$ - در سطح $0/05$ معنادار نشده است. میانگین منابع مدیریتی $2/93$ است که نزدیک به 3 است. بنابراین، منابع مدیریتی را نمی‌توان به عنوان یک چالش مدیریتی در ورزش ایران در نظر گرفت. نتایج نشان داد آزمون تی با مقدار $2/51$ - در سطح $0/05$ معنادار شده است اما میانگین

منابع فناوری اطلاعات و ارتباطات ۲/۸۳ است که کمتر از ۳ است. بنابراین، منابع فناوری اطلاعات و ارتباطات را نمی‌توان به عنوان یک چالش مدیریتی در ورزش ایران در نظر گرفت. نتایج نشان داد آزمون تی با مقدار ۴/۸۲ در سطح ۰/۰۰۱ معنادار شده است. میانگین سازمان‌های بیرونی کشور ۳/۲۹ است که بیشتر از ۳ است. بنابراین، سازمان‌های بیرونی کشور را می‌توان به عنوان یک چالش مدیریتی در ورزش ایران در نظر گرفت. نتایج نشان داد آزمون تی با مقدار ۲/۸۶ در سطح ۰/۰۵ معنادار شده است. میانگین حضور تیم‌های ورزشی در رویدادهای بین‌المللی ۳/۱۸ است که بیشتر از ۳ است. بنابراین، حضور تیم‌های ورزشی در رویدادهای بین‌المللی را می‌توان به عنوان یک چالش مدیریتی در ورزش ایران در نظر گرفت. نتایج نشان داد آزمون تی با مقدار ۲/۵۶- در سطح ۰/۰۵ معنادار شده است اما میانگین آینده سازمان‌های ورزشی در جهان ورزش ۲/۸۵ است که کمتر از ۳ است. بنابراین، آینده سازمان‌های ورزشی در جهان ورزش را نمی‌توان به عنوان یک چالش مدیریتی در ورزش ایران در نظر گرفت. همچنین، نتایج نشان داد آزمون تی با مقدار ۶/۵۶ در سطح ۰/۰۰۱ معنادار شده است. میانگین آینده سازمان‌های ورزشی در سطح بین‌المللی ۳/۵۵ است که بیشتر از ۳ است. بنابراین، آینده سازمان‌های ورزشی در سطح بین‌المللی را می‌توان به عنوان یک چالش مدیریتی در ورزش ایران قلمداد کرد.

جدول ۱. آزمون تی تک متغیره برای بررسی منابع انسانی به عنوان یک چالش

متغیر	اختلاف میانگین	df	t	Sig.
مالی و بودجه	۰/۴۶	۸۱	۶/۷۵	۰/۰۰۱
انسانی	- ۰/۰۰۶	۸۱	- ۰/۰۷	۰/۹۴۵
کالبدی	۰/۳۳	۸۱	۳/۵۵	۰/۰۱۲
مدیریتی	- ۰/۰۷	۸۱	- ۱/۲۰	۰/۲۳۴
فناوری اطلاعات و ارتباطات	- ۰/۰۱۷	۸۱	- ۲/۵۱	۰/۰۱۴
سازمان‌های بیرونی کشور	۰/۱۸	۸۱	۲/۸۶	۰/۰۰۸
حضور تیم‌های ورزشی در رویدادهای بین‌المللی	۰/۱۳	۸۱	۲/۱۹	۰/۰۳۱
آینده سازمان‌های ورزشی در جهان ورزش	- ۰/۱۵	۸۱	- ۲/۵۴	۰/۰۱۲
آینده سازمان ورزشی خود در سطح بین‌المللی	۰/۵۵	۸۱	۶/۵۶	۰/۰۰۱

جدول ۲ نتایج آزمون خبی دو را برای متغیر چالش‌های منابع مالی و بودجه و کالبدی نشان می‌دهد. در متغیر منابع مالی و بودجه، نتایج نشان داد که خبی دو با مقدار ۱۸/۷۹ در سطح ۰/۰۵ معنادار شده است. با توجه به رتبه‌بندی میانگین‌ها در چالش‌های منابع مالی و بودجه، سوال ۱۲ "چه میزان از بودجه سازمان شما از طریق حمایت‌کنندگان مالی تأمین می‌شود؟" با میانگین رتبه ۴/۰۵ در رتبه اول، سوال ۱۱ "سازمان شما تا چه اندازه‌ای با مشکلات مالی مواجه است؟" با میانگین رتبه ۳/۶۹ در رتبه دوم و سوال ۱۰ "چه میزان از بودجه شما از طرف دولت تأمین می‌شود؟" با میانگین رتبه ۳/۴۶ در رتبه سوم قرار دارند. در متغیر منابع کالبدی، نتایج نشان داد که خبی دو با مقدار ۹/۶۲ در سطح ۰/۰۵ معنادار شده است. با توجه به رتبه‌بندی میانگین‌ها در چالش‌های منابع کالبدی (مادی)، سوال ۱۷ "در زمینه وسایل و تجهیزات در مقایسه با رقبای خارجی آیا از وضعیت مناسب برخوردارید؟" با میانگین رتبه ۲/۲۳ در رتبه اول، سوال ۱۶ "وسایل و تجهیزات پیشرفته تا چه اندازه‌ای در اختیار دارید؟" با میانگین رتبه ۱/۹۰ در رتبه دوم و سوال ۱۴ "در زمینه وسایل و تجهیزات ورزشی تا چه اندازه‌ای با مشکل مواجه هستید؟" با میانگین رتبه ۱/۸۷ در رتبه سوم قرار دارند. در متغیر سازمان‌های بیرونی کشور، نتایج نشان داد که خبی دو با مقدار ۲۶/۷۶ در سطح ۰/۰۰۱ معنادار شده است. با توجه به رتبه‌بندی میانگین‌ها در چالش‌های مدیران ورزشی با سازمان‌های بیرونی کشور، سوال ۳۳ "مجلس شورای اسلامی تا چه اندازه‌ای از سازمان شما حمایت می‌کند؟" با میانگین رتبه ۳/۴۰ در رتبه اول، سوال ۳۴ "هیات دولت تا چه اندازه‌ای از برنامه‌های سازمان شما حمایت می‌نماید؟" با میانگین رتبه ۳/۳۹ در رتبه دوم و سوال ۳۲ "میزان آگاهی سازمان‌های دیگر از وظایف و اهداف شما تا چه اندازه‌ای است؟" با میانگین رتبه ۲/۹۷ در رتبه سوم قرار دارند. نتایج نشان داد که خبی دو با مقدار ۱۵/۷۶ در سطح ۰/۰۵ معنادار شده است. با توجه به رتبه‌بندی میانگین‌ها در چالش‌های مدیران ورزشی در مورد حضور تیم‌های ورزشی در رویدادهای بین‌المللی، سوال ۴۰ "در مقایسه با سازمان‌های ورزشی خارجی تا چه اندازه از وضعیت سازمان خود رضایت دارید؟" با میانگین رتبه ۳/۲۴ در رتبه اول، سوال ۳۷ "برای حضور در رویدادهای بین‌المللی تا چه اندازه‌ای با مشکل مواجه می‌باشید؟" با میانگین رتبه ۳/۱۹ در رتبه دوم و سوال ۳۶ "تا چه اندازه سازمان شما در زمینه انتخاب سرپرست یا مدیر دارای تجربه برای رهبری کاروان‌های ورزشی اعزامی به رقابت‌های بین‌المللی با مشکل روبرو است؟" با میانگین رتبه ۲/۹۸ در رتبه سوم قرار دارند. نتایج نشان داد که خبی دو با مقدار ۱۷/۲۶ در سطح ۰/۰۰۱ معنادار شده است. با توجه به رتبه‌بندی میانگین‌ها در چالش‌های مدیران در مورد آینده سازمان ورزشی خود در سطح بین‌المللی، سوال ۴۷ "تا چه اندازه

تعویض‌های زودرس داخلی تأثیر در از دست دادن کرسی‌های بین‌المللی ورزش در سطح بین‌المللی دارد؟" با میانگین رتبه ۲/۲۰ در رتبه اول، سوال ۴۸ "سلیقه‌ای عمل کردن اعضای ایرانی عضو مجامع بین‌المللی تا چه اندازه‌ای از مشکلات آینده ورزش کشور است؟" با میانگین رتبه ۲/۱۱ در رتبه دوم و سوال ۴۹ "تا چه اندازه‌ای اعضای ایرانی از مهارت‌های ارتباطی در سطح بین‌المللی برخوردار هستند؟" با میانگین رتبه ۱/۷۰ در رتبه سوم قرار دارند.

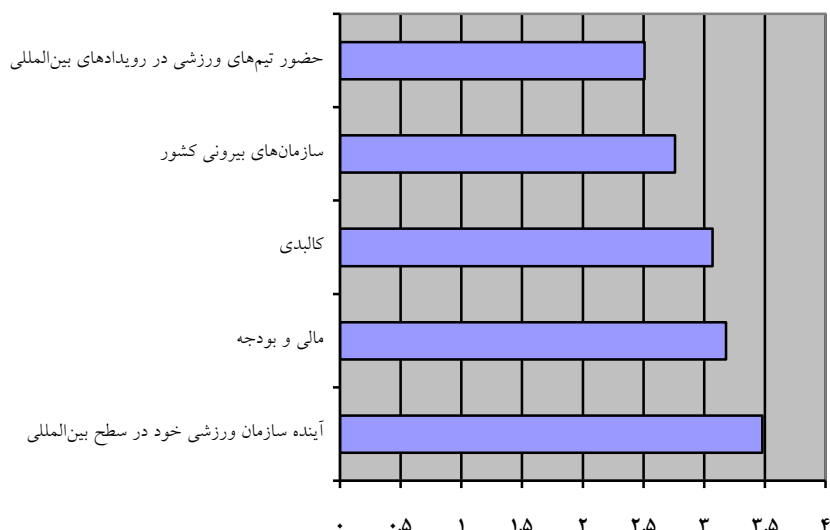
جدول ۲. آزمون خی دو برای بررسی چالش‌های منابع مالی و بودجه و کالبدی

Sig.	X ²	df	تعداد	متغیر
۰/۰۰۲	۱۸/۷۹	۵	۸۲	منابع مالی و بودجه
۰/۰۰۸	۹/۶۲	۲	۸۲	منابع کالبدی
۰/۰۰۱	۲۶/۷۶	۴	۸۲	چالش‌های مدیران ورزشی با سازمان‌های بیرونی کشور
۰/۰۱۱	۱۵/۷۶	۴	۸۲	چالش‌های مدیران ورزشی در مورد حضور تیم‌های ورزشی در رویدادهای بین‌المللی
۰/۰۰۱	۱۷/۲۶	۲	۸۲	چالش‌های مدیران در مورد آینده سازمان ورزشی خود در سطح بین‌المللی

در پایان این قسمت چالش‌های مدیران ورزش در ایران را بر اساس مواردی که در قسمت قبلی مقدار تی تک متغیره آن‌ها معنادار شد با آزمون فریدمن رتبه‌بندی شده است. جدول ۳ نتایج آزمون خی دو را برای متغیر چالش‌های مدیران ورزش در ایران نشان می‌دهد. نتایج نشان داد که خی دو با مقدار ۳۰/۵۵ در سطح ۰/۰۰۱ معنادار شده است. با توجه به رتبه‌بندی میانگین‌ها در چالش‌های مدیران ورزش در ایران، چالش مدیران در مورد آینده سازمان ورزشی خود در سطح بین‌المللی با میانگین رتبه ۳/۳۸ در رتبه اول، چالش منابع مالی و بودجه با میانگین رتبه ۳/۱۸ در رتبه دوم و چالش منابع کالبدی با میانگین رتبه ۳/۰۷ در رتبه سوم قرار دارند. شکل ۱ رتبه‌بندی چالش‌های مدیران ورزش در ایران را نشان می‌دهد.

جدول ۳. آزمون خی دو برای بررسی چالش‌های مدیران ورزش در ایران

Sig.	X ²	df	تعداد	متغیر
۰/۰۰۱	۲۳/۹۷	۴	۸۲	چالش‌های مدیران ورزش در ایران



شکل ۱. رتبه‌بندی چالش‌های مدیران ورزش در ایران

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش بررسی چالش‌های مدیران ورزش در ایران بود. با توجه به نتایج این پژوهش، منابع انسانی از دیدگاه جامعه آماری به عنوان یک چالش جدی تلقی نشده است. گرچه از نظر مدیران منابع انسانی به عنوان یک چالش مدیریت ورزش ایران در نظر گرفته نشد، ولی از اهمیت این منبع با ارزش سازمانی نمی‌کاهد. مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی مانند تمام سازمان‌ها از اهمیت ویژه و خاصی برخوردار است. هر سازمانی با توجه به مأموریت و مجموعه وظایفش، منابع انسانی ویژه‌ای را به خدمت می‌گمارد. در سازمان‌های ورزشی به سبب همین ویژگی‌ها و به دلیل اهمیت و نقش اجتماعی‌شان با سایر سازمان‌ها تفاوت‌هایی را دارند. سازمان‌های ورزشی و مدیران‌شان به دلیل تماس نزدیک با مردم، دائماً در دید آنان هستند و از آن جایی که محیط‌های ورزشی آینده از احساسات و هیجانات اجتماعی است، این امر تأثیر مستقیمی در نحوه مدیریت منابع انسانی در درون و خارج سازمان خواهد داشت. یک سازمان ورزشی بیشتر کارهای خدماتی انجام می‌دهد و بیشتر خدمات‌شان به محیط‌های بیرونی سازمان مربوط است. اگر سازمان در درون خود، از انسجام لازم برخوردار نباشد، در ارائه این خدمات به گروه‌ها و افراد بیرون سازمان چندان موفق نخواهد بود. این گروه‌ها و افراد می‌توانند

شامل: علاقه‌مندان، تماشاچیان، بازیکنان، مربیان، سرپرستان، مدیران، خانواده‌ها، دانش‌آموزان، دانشجویان، مسئولین و مقامات محلی باشند. بنابراین چالش آینده مدیران در سازمان‌های ورزشی می‌تواند در ارتباط با یکی از این گروه‌ها و افراد باشد.

اگر سازمان را به مانند یک ماشین فرض کنیم، منابع مالی نقش مواد سوختی (بنزین و ...) را ایفا می‌کند. بنابراین هر سازمان برای به حرکت در آمدن نیاز به منابع مالی دارد و این منبع انرژی دهنده و روشن کننده موتور سازمان است. بدیهی است سازمان در انجام وظایف برای دسترسی به اهدافش، زمانی موفق می‌شود که این انرژی با برنامه و به طور دقیق مصرف گردد. سازمان‌های ورزشی در ایران از جمله سازمان‌های خدماتی هستند که بیشترین میزان منابع مالی را از طریق دولت دریافت می‌کنند. این وابستگی منابع مالی به دولت باعث مشکلات بسیاری برای مدیران ورزشی در طی سال‌های اخیر شده است. نتایج این تحقیق نشان داد که مدیران مهم‌ترین چالش را در مورد منابع مالی در زمینه حمایت کنندگان مالی ذکر کردند. در جهان ورزش، حمایت کنندگان مالی نقش بسیار مهم و اساسی را برای سازمان‌های ورزشی در این زمینه ایفا می‌نمایند. از آن جایی که اکثر قریب به اتفاق سازمان‌های ورزشی در کشور ما دولتی هستند و مدیران با خیالی آسوده بودجه‌های دولتی را دریافت می‌نمایند، کمترین تلاش را در جهت جذب حمایت کنندگان مالی دارند. این موضوع یکی از مهم‌ترین چالش‌های آنان در آینده است. دومین چالش از دیدگاه مدیران، مشکلات مالی است که سازمان آنان درگیر خواهد بود. سوابق امر نشان داد که اکثر مدیران ورزشی، علت عدم اجرای کامل برنامه‌های پیش‌بینی شده و مصوب از طرف دولت را بودجه دانسته‌اند؛ که بخش‌هایی از آن تأمین نمی‌شود و نتیجه آن پدید آمدن چالش‌هایی برای سازمان‌های ورزشی است.

نتایج پژوهش نشان داد که یکی از مهم‌ترین چالش‌های سازمان‌های ورزشی در آینده در زمینه منابع کالبدی است. اولویت‌بندی این چالش‌ها از نظر مدیران به ترتیب عبارت است از: ۱- کمبود وسایل و تجهیزات ورزشی در مقایسه با رقیبان خارجی؛ ۲- در اختیار نداشتن وسایل و تجهیزات پیشرفته ورزشی؛ ۳- فقدان وسایل و تجهیزات در بعضی از رشته‌های ورزشی.

برای اجرای هر گونه برنامه در هر سازمانی، در اختیار داشتن وسایل و تجهیزات امر ضروری است بنابراین نیروی انسانی، زمانی قادر به انجام وظایف محوله است که از حداقل امکانات و تجهیزات برخوردار باشد. در یک سازمان ورزشی برای دستیابی به اهداف مورد نظر علاوه بر افراد متخصص، با تجربه، مستعد و پرکار، به امکانات مناسب نیاز است. طبیعی است هر اندازه

امکانات و وسایل با نیاز روز متناسب‌تر باشد، نیروی انسانی سازمان از این امکانات بهره بیشتری خواهد برد. بی‌مناسبت نیست که به بهره‌وری اشاره شود. در هر سازمانی اگر از امکانات مادی به طور صحیح و با برنامه تنظیمی استفاده شود، بهره‌وری مطلوب اتفاق می‌افتد. کارآیی هر سازمان زمانی نزول می‌کند که امکانات کالبدی و منابع انسانی در مسیر مناسب هدایت نشود. با عنایت به پیشرفت و نوآوری‌ها در زمینه امکانات و تجهیزات ورزشی در شرایط کنونی بدون شک در آینده با به خدمت گرفتن فناوری‌های جدید، پیشرفت‌های بیشتری در این عرصه مشاهده خواهد شد. جا دارد تا به این چالش بزرگ مدیران و سازمان‌های ورزشی توجه عمیق داشته باشند؛ چرا که استفاده از ابزار، وسایل و تجهیزات پیشرفته اجرای مهارت‌های ورزشی را برای ورزشکاران آسان‌تر خواهد کرد و عدم توجه به این امر مهم شرایط رقابت با رقبای ورزشی را دشوار خواهد نمود.

گرچه از نظر جامعه آماری منابع مدیریتی به عنوان یک چالش جدی در نظر گرفته نشد، ولی به نظر می‌رسد واقعیت‌های فعلی سازمان‌های ورزشی کشور و آینده آن در ارتباط نزدیک باشند. به عبارت دیگر، امروزه منابع مدیریت سازمان‌های ورزشی چالش‌های بسیار پیچیده‌ای دارد و این امر در صورتی استمرار نخواهد یافت که به آن توجه شود. اگر سازمان‌ها را فقط متن یا زمینه چینش‌ها و ترتیبیاتی مؤثر بر اعمال افراد ببینیم به اهمیت آن‌ها در زندگی خود پی نخواهیم برد. به قول کولمن^۱ سازمان‌ها را باید در جای خود بازیگرانی با اشخاص جمعی (نه اشخاص) یا اشخاص شرکتی به شمار آورد. سازمان‌ها ممکن است اقداماتی انجام دهند، منابعی را به مصرف رسانند، قراردادهایی را منعقد سازند و صاحب دارایی‌هایی باشند (۱۲). در گذشته مدیریت را از جمله وظایف مدیر و به عبارت دیگر روش‌های اداره سازمان و در زمره منابع انسانی می‌دانستند. در دهه‌های آخر قرن بیستم منابع مدیریتی از منابع انسانی جدا شد و خود منبع با اهمیتی در سازمان قلمداد شد. زمانی که از مدیریت صحبت می‌شود به وظایف مدیریتی برنامه ریزی، سازماندهی، انگیزش، کنترل، نظارت و در نهایت ارزیابی اشاره داریم که این موضوع صرف نظر از نوع سازمان یا سطح مدیریتی مورد توجه است. با توجه به این که هیچ مدیری به تنهایی قادر نیست، مدیریت را در سازمان خود اعمال کند برای انجام دادن فعالیت‌ها در یک روند منطقی و منظم، سازمان به تعدادی از افراد نیاز دارد. افرادی که با ایفای نقش‌های گوناگون و مکمل یکدیگر در جهت تحقق اهداف سازمانی گام بر می‌دارند. این افراد باید از شرایط لازم برخوردار باشند تا فعالیت‌ها بر اساس برنامه‌ریزی و سازماندهی، پیش‌بینی شده و

1. Coleman

اجرا گردد. بنابراین با عنایت به مواردی که به اختصار ذکر شد، به احتمال زیاد بسیاری از سازمان‌های ورزشی کشور در آینده با این چالش بزرگ روبرو خواهند شد. نتایج پژوهش نشان داد که منبع فناوری اطلاعات و ارتباطات به عنوان یک چالش پیش روی ورزش کشور اعلام نشده است. در سال‌های آغازین هزاره سوم و قرن بیست و یکم، شاهد پیشرفت‌های فناوری با سرعت خیره‌کننده‌ای هستیم. فناوری اطلاعات و ارتباطات از جمله مواردی است که با اقبال جدی سازمان‌ها روبرو شده است. توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات و رشد چشمگیر آن در سال‌های اخیر آن را در ردیف منابع راهبردی سازمان‌ها قرار داده و سازمان‌های کوچک و بزرگ ورزشی سرمایه‌های کلانی در این زمینه کرده‌اند که در آینده از نتایج آن در سازمان و بیرون از آن بهره‌مند خواهند شد. منابع اطلاعات و فناوری در ارائه خدمات گوناگون مشاوره‌ای به مدیریت سازمان کمک می‌کند تا در تصمیم‌گیری‌ها ضمن داشتن سرعت و دقت از بهره‌وری بالاتری برخوردار شود. فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT)^۱ برای ایجاد، نگهداری، مدیریت و انتشار اطلاعات از طریق ابزار الکترونیک تأکید می‌کند. بنابراین می‌توان پیش‌بینی کرد که این موضوع به عنوان یک چالش جدی برای تمام سازمان‌ها در دهه‌های آغازین قرن بیست و یکم باشد. چرا که مدیران به منظور دسترسی سریع به اطلاعات و استفاده دقیق و بهینه از فناوری اطلاعات و ارتباطات، باید برنامه‌ریزی جدی داشته و در جهت آموزش کارکنان خود اقدام کنند تا بدین وسیله افراد و گروه‌های درون سازمانی مهارت‌های لازم را به دست آورند.

نتایج پژوهش نشان داد که در زمینه ارتباط با سازمان‌های بیرونی در کشور مدیران کشور با چالش روبرو هستند. تشکیلات سیاسی - اداری دولت‌ها یکی از مهم‌ترین ابزارهای تحقق اهداف آن‌ها و به اجرا در آمدن وظایف تدوینی است. در صورت وجود هماهنگی و همکاری بین هر یک از سازمان‌ها و نهادها در کشور، اداره مناسب امور در چارچوب قوانین، مقررات و دستورالعمل‌ها اتفاق می‌افتد. بدون شک در این مسیر سازمان‌های مسئول قوای سه‌گانه، مقننه، مجریه و قضائیه، اصلی‌ترین مسئولیت را در حیطه و حوزه مأموریت‌هایشان به عهده دارند. برای تنظیم امور و جاری شدن وظایف در مسیر صحیح، همکاری‌ها و هماهنگی‌های این سه قوه مؤثر و تعیین‌کننده می‌باشد. بر اساس نتایج تحقیق اولویت‌بندی چالش‌های مدیران با سازمان‌های بیرونی در آینده به ترتیب عبارت است از: مجلس شورای اسلامی، هیأت دولت و فقدان آگاهی دیگر سازمان‌های بیرونی از وظایف، مأموریت‌ها و اهداف سازمان‌های مسئول

1. Information Communication Technology

ورزش در کشور. مجلس شورای اسلامی به عنوان نهاد قانون گذار در کشور دارای ۱۸ کمیسیون تخصصی است که کار بررسی و کارشناسی موضوعات مختلف را به عهده دارند. امور ورزش به عهده یکی از همین کمیسیون‌های هجده گانه است. علاوه بر این فراکسیون ورزش به صورت تخصصی تر به امور ورزش رسیدگی می‌کند. به نظر می‌رسد تعامل سازمان‌های ورزشی با کمیسیون تخصصی چندان قوی نباشد و همین امر به عنوان یک چالش از نظر مدیران سازمان‌های ورزشی اعلام شده است. هیئت دولت جهت اداره امور کشور و با توجه به نیازهای حال جامعه نسبت به برنامه‌ریزی اقدام می‌نماید. مسئولیت تدوین، مقررات، آئین‌نامه‌ها و دستورالعمل به موجب قوانین به عهده هیأت دولت است. علاوه بر این مسئولیت تدوین لوایح قانونی و ارائه به مجلس شورای اسلامی با دولت است. تمامی این موارد ابتدا در جلسات کمیسیون‌های تخصصی دولت با حضور وزرا، معاونین آن‌ها بررسی و پس از تأیید به هیأت دولت ارائه می‌گردد. با توجه به این که در طی دو سال گذشته وزارت ورزش و جوانان تأسیس شد، وزیر ورزش در جلسات هیأت دولت حضور دارد. توقع مدیران سازمان‌های ورزشی آن است که با حضور وزیر ورزش تعامل بین این سازمان‌ها و هیأت دولت به صورت آسان‌تری صورت گیرد. اما با توجه به نظر مدیران ورزشی در این تحقیق یکی از چالش‌های آنان با هیأت دولت است. انتظار می‌رود با اتخاذ راهکارهای مناسب، تعامل و همکاری بیشتری در آینده صورت پذیرد تا نگرانی مدیران در این رابطه برطرف شود. اولویت سوم در مورد چالش مدیران با سازمان‌های بیرونی در کشور، فقدان آگاهی این سازمان‌ها از وظایف و اهداف سازمان‌های مسئول در ورزش کشور است. در این رابطه باید اذعان داشت وظیفه اطلاع رسانی و آگاهی دادن به سازمان‌های بیرونی، به عهده روابط عمومی سازمان‌های ورزشی است که علی‌رغم فضای پر هیاهو و تبلیغات وسیعی که نسبت به وظایف و مأموریت‌های اصلی سازمان‌های ورزشی اطلاع دارد و این مهم میسر نمی‌شود مگر با ایجاد ارتباطات شفاف و دقیق از درون همین سازمان‌ها. از طرف دیگر سازمان‌های بیرونی در ورزش هم صرفاً اطلاعاتشان در چارچوب اخبار رویدادهای ورزشی است و از آن جایی که فضای رسانه در ورزش بیشتر به نقل وقایع و رویدادها می‌پردازد و اگر تحلیل و تفسیری هم باشد در اکثر موارد با جهت‌گیری خاصی صورت می‌پذیرد؛ لذا، سازمان‌های ورزشی بیرونی کمتر فرصت می‌یابند تا با برنامه، اهداف و وظایف سازمان‌های ورزشی آشنا شوند و به همین واسطه است که از دیدگاه مدیران یکی از چالش‌های مهم در آینده ورزش کشور همین فقدان آگاهی‌ها بیان شده است.

نتایج پژوهش حاکی از آن است که حضور تیم‌های ورزشی در رویدادهای بین‌المللی به عنوان یک چالش اعلام شده است. شرکت در مسابقات و رویدادهای ورزشی برون مرزی برای ورزشکاران و مربیان با اهمیت است و انگیزه قوی برای آن وجود دارد. حضور در صحنه‌های بین‌المللی چه در سطح قاره یا جهان، علاوه بر انجام مسابقات و کسب تجربیات جدید، فرصت مناسبی برای تبادل اطلاعات به شمار می‌رود. حضور تیم‌های ورزشی در سایر کشورها افق جدیدی پیش روی آن‌ها می‌گشاید و طریقه انطباق با محیط بیگانه و کسب آمادگی‌های لازم را به آن‌ها می‌آموزد. ورزشکاران و مربیان با تماشای تمرین‌ها و مسابقه‌های ورزشکاران سایر کشورها با پیشرفت‌های تازه در ورزش آشنا می‌شوند. شرکت در مسابقات برون مرزی با مشکلات و چالش‌هایی توأم است که بعضاً مربوط به میزبان و گاهی مربوط به هیئت یا سازمان ورزشی اعزام کننده تیم است. از این رو لازم است برنامه ریزی‌های لازم از قبل صورت گیرد و پیش‌بینی‌های مناسب در خصوص مشکلات احتمالی به عمل آید. برای اعزام تیم‌های ورزشی، داشتن زمان کافی جهت برنامه‌ریزی دقیق امری ضروری است. این امکان وجود دارد که مشکلات و موارد پیش‌بینی نشده، مدیریت را در قبل از اعزام دچار اضطراب و نگرانی کند. باید توجه داشت بروز مشکل در طول یک سفر برون مرزی امر طبیعی است. سازمان‌های ورزشی اعزام کننده تیم‌های ورزشی باید در انتخاب سرپرست هیئت یا تیم نهایت دقت را مبذول داشته باشند. سرپرست از بین افرادی انتخاب شود که دارای تجربه حضور مستمر در رویدادهای گوناگون ورزشی در سطوح مختلف را داشته باشد. سرپرست هیئت یا تیم باید در تمامی لحظات آمادگی برخورد با مشکلات را داشته باشد. در چنین شرایطی حفظ آرامش و استفاده از منابع و امکانات موجود مسلماً به حل زودتر مشکل کمک خواهد کرد. بنابراین صبر و خونسردی از جمله خصوصیات مورد نیاز هر سرپرست به منظور حل مشکل با تعمق و تفکر در مواقع بحران است. حضور تیم‌های ورزشی در مسابقات و رویدادهای ورزشی برون مرزی ارتباط تنگاتنگی با سطح مسابقات دارد. مسابقات فرامرزی به لحاظ جغرافیایی، سیاسی، فرهنگی، دارای ویژگی‌های خاصی است که بر اساس این ویژگی‌ها می‌توان آن‌ها را مسابقات منطقه‌ای، قهرمانی قاره‌ای، بین‌المللی، بازی‌های قاره‌ای، قهرمانی جهان و بازی‌های المپیک تقسیم کرد. توجه به موارد مذکور می‌تواند تا اندازه‌ای از چالش‌های سه‌گانه‌ای که در این زمینه مدیران اعلام کردند، به سازمان ورزشی کمک نماید.

نتایج پژوهش نشان داد که آینده سازمان ورزشی در سطح بین‌المللی به عنوان یک چالش جدی از سوی مدیران سازمان‌های کشور اعلام شده است. همچنین نتایج تحقیق نشان داد که

تعویض‌های زودرس مسئولین سازمان‌های ورزشی کشور در از دست دادن کرسی‌های بین‌المللی به عنوان اولین چالش در این زمینه اعلام شده است. ضمن آن که سلیقه‌ای عمل کردن اعضای ایرانی مجامع بین‌المللی ورزش و فقدان مهارت‌های ارتباطی اعضای ایرانی به عنوان دومین و سومین چالش در این زمینه انتخاب شده است. با گذشت زمان و طی سال‌های اخیر، ورزش در تمام کشورها در حال تغییر بوده است، اما این تغییر در همه آن‌ها یکسان نیست. شکاف موجود در منابع (امکانات، تدابیر) بین کشورهای ثروتمند و فقیر در حال افزایش چشمگیری است. در دهه‌های آخر قرن بیستم و ابتدای قرن بیست و یکم کشورهایی که در داخل در عرصه ورزش از سازمان‌های کارآمد برخوردار بودند، توانستند در عرصه بین‌المللی هم با قوت و قدرت ظاهر شوند. کشورهای در حال توسعه و توسعه یافته در زمینه ورزش هم این گونه بودند. رشد و توسعه تربیت بدنی و ورزش متأثر از توسعه فرهنگی و اجتماعی هر کشوری است. البته به شرطی که عاملان آن جامعه، فهم درستی از ورزش و نقش‌های تربیتی-اجتماعی آن داشته باشند. چه بسیار کشورهایی که ریشه‌های فرهنگی غنی در سابقه پیدایش خود ندارند، ولی از ورزش و تکنولوژی پیشرفته آن بهره‌مندند. در سه دهه اخیر (۱۳۶۰ تا ۱۳۹۰) ورزش ایران در سطح بین‌المللی دارای افت و خیزهای فراوانی بوده است. که این مورد را هم در حضور در مسابقات بین‌المللی و هم در شرکت نمایندگان کشور در مجامع سازمان‌های بین‌المللی ورزشی می‌توان مشاهده کرد. به جهت فقدان استراتژی مشخص برای حضور نمایندگان ورزشی کشور، در مجامع بین‌المللی، غالباً این حضور توأم با بی‌برنامه‌گی بوده است. تعویض‌های زودرس رؤسای فدراسیون‌های ورزشی کشور موجب عدم شناخت سایر کشورها از نمایندگان کشورمان شده است. با انتصاب یک رئیس یا مسئول ورزشی در یکی از سازمان‌های ورزشی (به ویژه فدراسیون‌های ورزشی) دوره تازه تجربه اندوزی شروع می‌شود و این مورد به زودی و در نیمه راه دچار تغییر و تحول تازه شده و فرد جانشین منصوب می‌شود. به همین دلیل اکثر رؤسای فدراسیون‌های ورزشی ما در طی سال‌های گذشته هم خود با مجامع بین‌المللی بیگانه بودند و هم سایر اعضای کشورهای دیگر با آنان نا آشنا بودند. به همین علت اکثر مدیران تعویض‌های زودرس را دلیل از دست دادن کرسی‌های بین‌المللی دانسته‌اند. نکته دیگر سلیقه‌ای عمل کردن اعضای ایرانی مجامع بین‌المللی ورزش است. فقدان راهبرد لازم در این مورد سبب حضور بدون برنامه در مجامع مذکور شده و هر فرد به زعم خود و با اطلاعات شخصی در این مجامع شرکت می‌نماید. نکته آخر فقدان مهارت‌های ارتباطی در نزد اکثر اعضای ایرانی مجامع بین‌المللی است. مهم‌ترین عامل ارتباطی برای حضور در این مجامع دانستن زبان انگلیسی همراه با دانش تخصصی است. اگر فرد شرکت‌کننده نتواند از طریق

کلامی و نوشتاری ارتباطی روان و صحیح برقرار کند حضورش تقریباً بدون فایده است. شرکت کردن و صحبت نکردن موجب عدم ارتباط با سایرین می‌شود و حاصلی برای فرد و کشور در بر نخواهد داشت. لذا ضروری است کلیه افراد شرکت کننده در مجامع بین المللی در هر مسئولیتی ابتدا مهارت مکالمه انگلیسی در سطح بسیار خوب را دارا باشند و نیز با حیطة و گرایش ورزشی مورد نظر آشنا باشد.

براساس رتبه‌بندی میانگین‌ها در چالش‌های مدیران ورزش در ایران، چالش مدیران در مورد آینده سازمان ورزشی خود در سطح بین المللی در رتبه اول چالش منابع مالی و بودجه، در رتبه دوم و چالش منابع کالبدی در رتبه سوم قرار دارند. همان گونه که ملاحظه شد، آینده سازمان ورزشی در سطح بین‌المللی از دیدگاه مدیران ورزش، به عنوان اولین و مهم‌ترین چالشی است که در سازمان‌های ورزشی با آن درگیرند. از دیدگاه مدیران، پس از آینده سازمان ورزشی در سطح بین‌المللی، منابع مالی و بودجه دومین چالشی است که سازمان‌ها با آن درگیر بوده و خواهند بود. هر دو چالش از جمله عوامل مهم در سازمان‌های ورزشی هستند و توجه بیشتر مدیران ارشد و تصمیم‌گیران را طلب می‌کند. جا دارد در این قبیل موارد دقیق‌تر موضوع بررسی و برنامه‌ریزی‌های لازم صورت گیرد. منابع کالبدی به عنوان سومین چالش سازمان‌های ورزشی از جمله منابع حیاتی برای هر سازمانی است. منابع کالبدی شامل کلیه اماکن ورزشی، وسایل، تجهیزات و لوازمی است که برای ورزش آموزشی، همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرد. گرچه در طی سالیان گذشته اقدامات نسبتاً مناسب و درخور توجهی توسط سازمان‌های ورزشی در این مورد صورت گرفته، ولی با توجه به دیدگاه مدیران ورزشی این منبع به عنوان چالشی جدی تلقی شده است و باید به صورت بنیادین و اساسی به این موضوع رسیدگی شود.

با توجه به نتایج تحقیق در مورد چالش‌های مدیران در ورزش کشور در یک جمع‌بندی کلی می‌توان چنین ابراز داشت:

برای اداره تحولات و رویدادهای آینده اداره ورزش کشور، تعیین چشم انداز یک ضرورت است و آن را می‌باید متخصصان، نخبگان و مدیران ورزش کشور تدوین نمایند تا بتوان در یک افق معین و با توجه به اسناد بالا دستی برنامه‌های توسعه کشور به آن دست یافت. در حقیقت چشم انداز، بر اساس فرآیندی از حوادث و رخداد‌های اصلی جامعه درونی و بیرونی شکل می‌گیرد که این امر می‌تواند بر اساس آینده نگری و شناخت دقیق و واقعی محیط ملی

(داخلی) و محیط بین‌المللی (بیرونی) و رعایت اصول تعامل طراحی شود. بدیهی است این چشم‌انداز می‌تواند بر تغییرات و تحولات اثر بگذارد و یا از آن‌ها تأثیر بپذیرد.

مدیریت بخش ورزش در کشور باید کلیه تحولات جامعه را با نگاهی استراتژیک و راهبردی جهت‌دهی کند. موضوع استراتژیک فکر کردن، استراتژیک برنامه‌ریزی کردن و استراتژیک اقدام کردن کمک خواهد کرد تا به صورت علمی در این مسیر گام برداشت. تفاوت و تمایز ورزش در جهان نسبت به ادوار گذشته بسیار زیاد و پیچیده‌تر است. در آغازین سال‌های قرن بیست و یکم و در آستانه دهه دوم از سده اول این قرن و در دوره فراصنعتی و عصر ارتباطات و اطلاعات، ورزش هم مانند سایر موضوع‌های اجتماعی هر روز متکامل‌تر و پیچیده‌تر و پیش‌بینی ناپذیرتر شده است به طوری که نمی‌توان این تلاطم‌ها، تغییرات و تحولات را به راحتی بررسی و تحلیل کرد. نگاه عمیق، توانایی وسیع، مهارت بالا، کار جمعی همراه با تشکیل گروه‌های مطالعاتی مختلف در حوزه‌های گوناگون ورزشی می‌تواند کمک‌کننده و راهگشا باشد.

تشکر و قدردانی

این مقاله برگرفته از طرح پژوهشی با همین عنوان می‌باشد که با حمایت مالی پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی به انجام رسیده است.

منابع

۱. رضائیان علی. مبانی سازمان و مدیریت. چاپ دوم، انتشارات سمت، ۱۳۸۰. ص ۱۱.
۲. مورتی کریس. چالش‌های مدیریت در هزاره سوم. ترجمه ایران نژاد پاریزی مهدی و احمد پور عادل سادات، چاپ اول، نشر مدیران، ۱۳۸۸. ص ۸۵۷.
۳. دراگر پیتر اف. چالش‌های مدیریت در سده ۲۱. ترجمه طلوع محمود. چاپ سوم، موسسه خدماتی فرهنگی رسا، ۱۳۸۲. ص ۳۹-۱۰.
۴. احمد پور محمد. چالش‌های مدیران در قرن ۲۱. توسعه مدیریت، ۱۳۷۸؛ ۳، ۶-۳۳.
۵. استونر جیمز، فریمن ادوارد و گیلبرت دانیل. مدیریت: مقدمه‌ای بر مدیریت، مدیریت در قرن بیست و یکم، برنامه‌ریزی. ترجمه پارساییان علی و اعرابی سید محمد. چاپ اول، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۷۹. ص ۳۳-۸۴.
6. Westerbeek H.M. & Smith A.C.T. Sport Business in the Global Marketplace. London: Palgrave Macmillan; 2003. P. 36-59.
۷. پارکس، ژانت بی؛ زنگر، بوری و کوارترمن، جرومه. مدیریت معاصر. ترجمه سیدمحمد حسین

رضوی و محسن بلوریان. چاپ اول، نشر شمال پایدار (موسسه فرهنگی شمال)، ۱۳۸۵. ص ۱۵۰-۳۰.

8. Hoye R, Smith A. Stewart H & Nicholson M. Sport management: principles and applications: Elsevier; 2006. P. 94-111.

۹. قره محمد علی و شجاع رضا. بررسی چالش‌ها و موانع فراروی همگانی شدن ورزش در ایران با تأکید بر منابع انسانی و مدیریتی آن. هفتمین همایش ملی تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تبریز. ۱۳۸۵.

10. Malacko J. Preventive management in sport—a challenge of new ideas. Sport Science. 2011; 4(1): 55-9.

۱۱. رئیسی ابراهیم. چالش‌های مدیریت آینده. نشریه تدبیر، ۱۳۸۲؛ ۱۳۹، ص ۹۵.

۱۲. نظریه‌های سازمان و مدیریت. گزارش شماره ۱۷ در ارتباط با تدوین برنامه توسعه چهارم جمهوری اسلامی ایران. سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور. ۱۳۸۲.

ارجاع مقاله به روش ونکوور

سجادی سید نصراله، بهنام محسن، هاشمی زهرا. چالش‌های مدیران ورزشی در ایران. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۳۹۳؛ ۶(۲۲): ۳۹-۶۲